

***ECOFUTURO* s.a.f.f.p.**

INFORME DE ASISTENCIA TECNICA

**ELABORACION DEL MANUAL DE
SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS**

Por

Arvin R. Bunker, Economista Agrícola, Ph.D., Ingeniero de Sistemas Microsoft
Rodolfo Cardone, Especialista en Microfinanzas
Weidemann Associates, Inc.
933 N. Kenmore Street, Suite 550
Arlington, VA 22201
Correos electrónicos: WeidAssoc@aol.com
Teléfono: (703) 522-3075, Fax: (703) 525-6169

Auspiciado por:

Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América
Mr. Jeremy Smith, USAID/LAC/RSD
Mr. James Dempsey, USAID/G/EG/MD
Contract # PCE-0406-I-00-6012-00
Orden de entrega No. 8

y

Banco Interamericano de Desarrollo

Consultoría conducida en octubre, noviembre y diciembre del 1999 en La Paz, Bolivia.

Tabla de Contenido

<u>ANTECEDENTES</u>	1
<u>ACTIVIDADES DE LOS CONSULTORES</u>	2
<u>ORGANIZACION DE ECOFUTURO Y EL SISTEMA INFORMATICO ACTUAL</u>	3
<u>Organización de ECOFUTURO</u>	3
<u>La Contabilidad Oficial y el Plan de Cuentas</u>	4
<u>METODOLOGIA A UTILIZAR PARA DETERMINAR COSTOS</u>	5
<u>DESCRIPCION DEL SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS</u>	6
<u>Definiciones</u>	7
<u>SDC con Plan de Cuentas Paralelo al Contable</u>	7
<u>SDC es Sistema Extra Contable</u>	7
<u>Primero: Costos por Unidades Locales</u>	7
<u>Segundo: Costos por Productos</u>	8
<u>Ingresos por Unidades y por Productos</u>	8
<u>Inscripción de Datos Directos e Indirectos</u>	8
<u>Datos Originales para SDC</u>	8
<u>Implementación y Administración</u>	9
<u>Procesos de Establecer el Sistema</u>	9
<u>ACTIVIDADES PARA INICIAR Y MANTENAR EL SDC</u>	9
<u>CASO PRACTICO</u>	10
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	10
<u>ANEXO 1. PLAN DE TRABAJO</u>	12
<u>ANEXO 2. PLAN DETALLADO DE TRABAJO</u>	15
<u>ANEXO 3. INFORME DE VISITA INICIAL</u>	18
<u>ANEXO 4. PERSONAS CONTACTADAS POR LOS CONSULTORES</u>	19
<u>ANEXO 5: DIAPOSITIVOS DE LA PRESENTACION A LOS EJECUTIVOS</u>	20
<u>ANEXO 6: DATOS SELECCIONADOS DE LOS CUESTIONARIOS</u>	21

INFORME DE ASISTENCIA TECNICA

ELABORACION DE MANUAL DE

SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS

Por
Arvin R. Bunker y Rodolfo Cardone

ECOFUTURO ha solicitado asistencia técnica a la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos y al Banco Interamericano de Desarrollo con el propósito de elaborar un Manual de Determinación de Costos de Productos y Servicios. Este documento describe las actividades y resultados de dicha asistencia. También describe las condiciones y los factores claves que influyen en las decisiones del diseño del Sistema de Determinación de Costos.

Como resultado de esta asistencia técnica se elaboró un Manual de Sistema de Determinación de Costos (SDC). El Manual contiene las políticas y procedimientos para la implementación y administración del SDC y termina con un ejemplo práctico de los procedimientos a seguir para determinar costos y utilidades por unidades operativas y productos.

ANTECEDENTES

ECOFUTURO recibió su Licencia de Funcionamiento de parte de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) en el mes de Junio de 1999 e inmediatamente inició operaciones con el público. Hasta la fecha de este informe la entidad ofrece sus servicios desde las oficinas de La Paz, El Alto, Patacamaya y Lahuachaca, y tiene actualmente más de 3,600 prestatarios. En diciembre de 1999 fue autorizada por la SBEF para ofrecer los servicios de Caja de Ahorro y Depósitos a Plazo Fijo.

ECOFUTURO planea implementar un plan agresivo de expansión a corto plazo para cuyo fin tiene previsto abrir oficinas en los departamentos de Oruro y Cochabamba en la primera mitad del año 2000, y en otros departamentos más adelante. Una parte importante de su estrategia es contar con un Sistema de Centros de Costos y Utilidades y medir la rentabilidad de los mismos bajo un sistema de evaluación del desempeño basado en los logros de las varias unidades y productos y servicios.

ACTIVIDADES DE LOS CONSULTORES

Los consultores iniciaron su trabajo en el mes de Octubre de 1999 y en el plazo de una semana definieron con la administración de ECOFUTURO el Plan de Trabajo detallado. También elaboraron en forma preliminar un sistema de cuentas y una metodología para determinar utilidades por Unidades Locales (oficinas que atienden directamente al público), una metodología preliminar para determinar costos por productos, y dejaron cuatro cuestionarios para ser completados por determinados funcionarios de la entidad (véase Anexo 3, informe de la primera visita).

En la siguiente etapa, en el mes de Noviembre, continuaron con el trabajo de elaboración del sistema de costos y el Manual correspondiente. Se completaron las entrevistas con los ejecutivos y más de la mitad de los empleados de ECOFUTURO incluyendo visitas a todas las Unidades Locales y observando las actividades de desarrollo en cada unidad como asimismo en la Oficina Regional y Nacional. Los datos de los cuestionarios fueron analizados y se muestran en Anexo 5.

Durante esta etapa hubo consultas permanentes con los ejecutivos y personal de ECOFUTURO a efectos de:

- Conseguir y verificar datos
- Aclarar las funciones y actividades del personal
- Entender los resultados de ECOFUTURO hasta la fecha
- Presentar conceptos preliminares para el SDC y ajustar estos conceptos según los comentarios
- Determinar los recursos humanos y no humanos disponibles para implementar y mantener un sistema de costos.

Hasta la primera semana del mes de Diciembre, tenían los consultores recomendaciones específicas respecto de las metodologías a seguir para determinar los costos y utilidades por Unidades Locales y productos. El día 7 de diciembre, a través de un taller de trabajo, los consultores expusieron sus observaciones y determinaciones preliminares junto con las metodologías recomendadas para determinar los costos y utilidades por unidad local y por producto.

En este taller surgieron preguntas y comentarios de parte de los ejecutivos de ECOFUTURO, las cuales, en lo pertinente, se han incorporado al Manual o en las metodologías del SDC, o bien fueron aclaradas en el momento. De este taller se ha procedido de elaborar en detalle las metodologías a seguir para las determinaciones de costos y utilidades por unidad local y por productos.

Los productos de la asistencia técnica son los siguientes:

1. Este informe de asistencia técnica
2. Un Manual para el Sistema de Determinación de Costos, posteriormente aprobado por la administración de ECOFUTURO.

Los ejecutivos y los empleados han participado en la provisión de información sobre las operaciones de ECOFUTURO y sobre las actividades que la empresa espera implementar en los

próximos meses. El Gerente Nacional de Operaciones designó el Contador Nacional para contacto de apoyo y éste ha participado en discusiones con los consultores y en la provisión de información útil para el progreso de la labor de la consultoría.

ORGANIZACION DE ECOFUTURO Y EL SISTEMA INFORMATICO ACTUAL

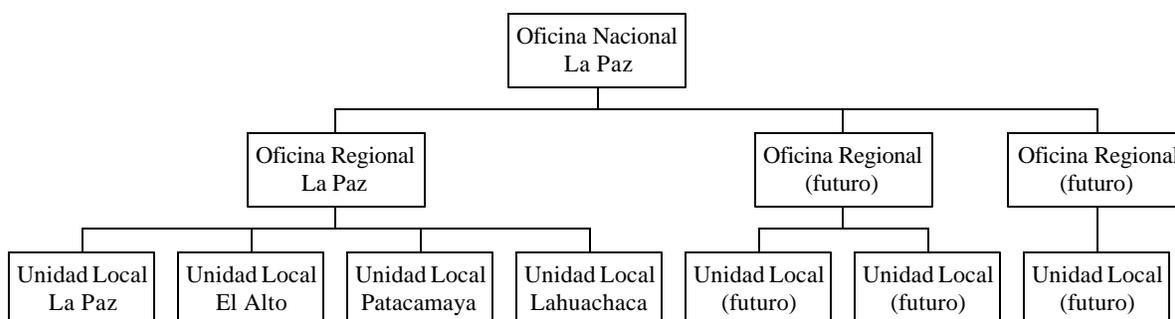
Se debe aclarar antes de entrar en la descripción de la organización de ECOFUTURO, que lo que se pretende es desarrollar aquí una metodología de distribución de costos que posteriormente pueda ser aplicada a todas las Unidades Locales, incluyendo las que se abrirán en el futuro. Sin embargo, sobre las cuatro unidades locales actualmente en actividad y la Regional La Paz, además de la Oficina Nacional en lo pertinente, se desarrollarán los cálculos sobre los que se basarán en gran medida las recomendaciones de esta asistencia técnica.

Organización de ECOFUTURO

ECOFUTURO tiene una estructura de tres niveles, la Oficina Nacional, Oficinas Regionales (actualmente sólo la Regional La Paz) y Unidades Locales con cuatro unidades operando (Figura 1). Las Unidades Locales son las únicas que atienden directamente al público, la Oficina Nacional y las Regionales existen para servir y supervisar las unidades locales. Está previsto abrir nuevas oficinas regionales y Unidades Locales. Por ejemplo, en el año 2000 se contempla abrir nuevas oficinas en los Departamentos de Oruro y Cochabamba, los cuales serán oficinas regionales con varias unidades locales. Se contempla entrar en otros Departamentos más adelante.

En la Figura 1 se contempla el esquema de organización con el cual debería estructurarse el Plan de Cuentas de contabilidad y el Sistema de Determinación de Costos.

Figura 1. Estructura de ECOFUTURO, Actual y Futuro



En el caso particular de La Paz, dentro de la misma oficina física se llevan las funciones propias de la Oficina Nacional, Oficina Regional y al mismo tiempo se opera con el público, por ende, actúa también como unidad local. En esta primera etapa de su vida, ECOFUTURO está en el proceso de distinguir claramente las funciones de la Oficina Nacional de aquellas correspondientes a la Regional La Paz y las Unidades Locales.

La Contabilidad Oficial y el Plan de Cuentas

El Plan de Cuentas vigente es el requerido por la SBEF. ECOFUTURO inició sus actividades con un solo Plan de Cuentas para toda la empresa, comprendiendo cada unidad local, cada región y la Oficina Nacional.

La contabilidad está diseñada de forma parcialmente descentralizada. Cada agencia registra como propia, las operaciones derivadas de la utilización del Sistema de Cartera, es decir, la cartera, los intereses devengados sobre esa cartera, los ajustes por inflación sobre la misma, los cargos por incobrables y su respectiva previsión, así como los impuestos IVA y Transacciones, también vinculados a ella.

Todas esas operaciones, juntamente con diversas partidas pendientes de imputación, se reflejan encolumnadas bajo la respectiva unidad local (Cuadro 1).

Al 24 de noviembre de 1999, los estados financieros reflejaban los siguientes saldos:

CUADRO 1					
RESUMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 24 11 99					
(En miles de Bolivianos)					
RUBRO	LA PAZ	EL ALTO	PATACAM.	LAHUACH	TOTAL
ACTIVO	21.488	2.128	317	114	24.047
Disponibilidades	473	34	48	51	607
Cartera	7.563	5.569	3.077	2.202	18.412
Partidas pendientes y otros	13.452	(3.475)	(2.808)	(2.139)	(5.028)
PASIVO	5.602	1.880	200	16	7.698
Obligaciones con bancos	4.949	1.870	190	0	7000
Otros	653	10	10	16	698
PATRIMONIO	17.836	0	0	0	17.836
RESULTADOS	-1.950	248	117	98	-1.488
TOTAL	21.488	2.128	317	114	24.047
RESULTADOS					
INGRESOS FINANCIEROS	661	316	153	120	1.250
COSTOS FINANCIEROS	-155	- 0	- 0	- 0	- 155
SUB - TOTAL	506	316	153	120	1.095
Otros ingresos operativos	140	25	13	8	187
Cargos por ajuste x inflación	-66	- 23	-12	-2	-101
Cuentas Incobrables (neto)	-79	- 56	-31	-24	- 191
Gastos de administración	-2.411	- 0	- 0	- 0	- 2.411
Impuestos	-45	-13	- 6	- 5	-68
RESULTADO FINAL	-1.950	248	117	98	- 1.488

Observando el cuadro se aprecia que los gastos de administración no están repartidos y solamente están distribuidos los conceptos que surgen del sistema de cartera que opera cada unidad local. Salvo lo mencionado en el párrafo anterior, el resto se registra bajo la columna La Paz.

Dentro de la columna La Paz, se incluyen por lo tanto, todos los demás conceptos que indistintamente puedan representar partidas propias de La Paz como de las unidades locales, o bien de la Oficina Regional o Nacional.

Actualmente, la Gerencia de Operaciones está consciente de esta deficiencia informativa y por ello, se están tomando las providencias necesarias para lograr una mas adecuada apropiación geográfica, en línea con lo que establecerá el Manual. Los ejecutivos pueden apoyar la distinción entre unidades por siempre, estando claro cuándo se habla de unidades locales o de la Regional La Paz o de la Oficina Nacional.

El mismo sistema de software para la contabilidad también administra la cartera. No se han analizado en detalle estos sistemas. Parece que el sistema de cartera puede producir los informes adecuados a las necesidades de la empresa y para la SBEF. Según informa el Encargado de Sistemas, no habrá necesidad de comprar nuevas licencias del software del Sistema Operativo (Unix), ni de manejo de base de datos (Informix), ni de software de los sistemas (comprado localmente) para poder administrar el SDC.

METODOLOGIA A UTILIZAR PARA DETERMINAR COSTOS

En lo general, cada empresa identifica una metodología para la determinación de costos que mejor cumpla con los objetivos propuestos por su administración y de acuerdo con los recursos disponibles. Empresas financieras típicamente enfocan su sistema de determinación de costos en una de tres principales metodologías: a) Estándar b) Promedio de Costos Unitarios (PCU) y c) Costos Basados sobre Actividades (Activity Based Costing o ABC). Las dos primeras son metodologías tradicionales, la última ha comenzado a ser implementada en la década de los noventa.

El uso de la metodología Estándar es muy frecuente en las empresas y determina lo que deberían ser los costos normales o típicos. La metodología PCU también es común y determina lo que son los costos actuales sobre el volumen de actividades. La metodología ABC identifica las actividades individuales que son componentes en la producción de un producto o servicio, mide los recursos utilizados para elaborar dichas actividades individuales y suman los costos de los recursos consumidos en cada actividad para llegar a un costo más realista por producto o servicio. Los que promocionan la metodología ABC dicen que puede producir mejor información, pero las necesidades de datos son mayores y normalmente se requiere de un software especializado para manipular la cantidad de datos requeridos.

En este período de desarrollo de ECOFUTURO se recomienda utilizar la metodología PCU. Esta metodología provee resultados de una forma que cumple mejor con los objetivos de la empresa, coherente con la Solicitud de Asistencia Técnica y con lo acordado en las entrevistas con los ejecutivos claves de ECOFUTRO. También cabe mejor con el estado de desarrollo en que actualmente se encuentra la empresa.

Las razones para esta recomendación son:

- El PCU permite elaborar los datos actuales de los Centros de Costos y de Utilidades.
- La PCU es más simple para elaborar y mantener.
- Por ser entidad nueva, hay limitación en la provisión de datos sobre los cuales elaborar costos por la metodología Estándar o ABC.

- Por ser entidad nueva, posiblemente habrán frecuentes cambios en los procedimientos de créditos y captaciones, cosa que requiere repetir las investigaciones que permitan proveer datos para mantener al día los costos por las metodologías Estándar y ABC.

Las ventajas y desventajas de la utilización del sistema PCU son:

Ventajas:

1. Presenta los costos actuales.
2. La metodología se entiende mejor y es más simple.

Desventajas:

1. El costo por unidad fluctúa según la cantidad de operaciones y por eso sufre mayores variaciones que las metodologías de Estándar o ABC.
2. Es más difícil identificar las actividades de menor o mayor eficiencia o de detectar los gastos en exceso con relación a la cantidad de operaciones.

Es posible mezclar metodologías, sin embargo no se recomienda ello por el momento porque al hacer esto incrementa la complejidad del proceso y requiere mucho cuidado de no duplicar los datos. Mejor lograr éxito en la primera etapa y luego, con una buena aceptación de los resultados por parte de la administración y los empleados, abrir la posibilidad de introducir mejoras en la metodología aplicada.

DESCRIPCION DEL SISTEMA DE DETERMINACION DE COSTOS

El Sistema de Determinación de Costos (SDC) tiene el propósito de proveer a la Administración y Dirección de ECOFUTURO la información necesaria para determinar el rendimiento de las varias unidades y productos de la empresa. No produce informes contables ni estados financieros oficiales para la administración, los inversionistas, los reguladores ni el público.

El sistema contable produce los informes oficiales en el ámbito nacional, y continuará produciendo los informes de los estados financieros y otros para la Administración, Dirección, la SBEF y otros.

Los informes de SDC tienen el propósito de mejorar las decisiones de la administración en áreas específicas de la empresa. El uso de los informes del SDC para propósitos por los cuales no son diseñados, puede causar decisiones no apropiadas, sin embargo el SDC no tiene todos los controles de acceso y de seguridad que caracteriza la contabilidad.

Para servir bien sus propósitos, el SDC siempre será sujeto a mayor número de ajustes en los informes que el sistema de contabilidad. En conclusión los dos sistemas, contabilidad y costos, tienen objetivos distintos y, por lo tanto, diseño distinto.

Se pueden elaborar los informes en forma extra contable para la administración con la frecuencia que exija una buena administración, normalmente cada mes o cada trimestre. Con tiempo, cuando el proceso llegue a ser mas automatizado podrán producirse los informes con mayor frecuencia.

Independientemente de la frecuencia en la producción de los informes, se deberán inscribir los datos al sistema diariamente, y se deben efectuar las transacciones en el sistema extra contable para distribuir los gastos indirectos, por lo menos mensualmente.

Sólo las unidades que prestan servicios directamente al público serán consideradas Centros de Utilidades. Por ahora estos son las Unidades Locales. Otras unidades serán consideradas Centros de Costos exclusivamente.

Definiciones

Una definición específica y única minimiza la posibilidad de errores en el manejo del sistema y la utilización correcta de sus datos. Para facilitar la administración del SDC, el Manual tiene una sección que identifica las palabras claves para la administración del sistema y presenta una definición de las mismas.

SDC con Plan de Cuentas Paralelo al Contable

El SDC recibirá los datos directamente de la contabilidad. Por lo tanto, requiere de un plan de cuentas paralelo al de contabilidad. De los datos recibidos de contabilidad el SDC deberá transformar o bien identificar la localización de los datos para los fines de la información que debe producir este sistema. Podrán coexistir algunas cuentas especiales en el SDC para efectos de facilitar la transferencia de datos entre Unidades Locales y productos.

El Manual de Sistema de Determinación de Costos contiene los procedimientos específicos para la separación de los costos y la producción de los informes correspondientes.

SDC es Sistema Extra Contable

El SDC opera como sistema extra contable, es decir es un sistema similar al sistema contable pero separado, para no contaminar el sistema contable con los ajustes y cambios que se efectuarán para producir los informes de costos y utilidades.

Este sistema extra contable producirá los informes de rentabilidad de los Centros de Utilidades, los informes de costos para los Centros de Costos, y los informes de costos y utilidades de productos.

El Encargado de Sistemas deberá proveer el software necesario para minimizar la doble entrada de datos a los dos sistemas.

Primero: Costos por Unidades Locales

Por una razón metodológica el SDC primero determina los costos por Unidades Locales. Esta apropiación es global, es decir, sin detenerse en esta instancia en cómo fluye la distribución de costos dentro de cada Unidad Local en términos de productos. Esta etapa contempla absorber en las Unidades Locales, además de los propios, todos los costos correspondientes a la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales, distribuidos según unos Parámetros de Distribución.

Se ha desarrollado el SDC específicamente para producir informes de costos y utilidades para unidades locales, y se considera que las decisiones más frecuentes ocurrirán a ese nivel. Los

informes de costos y utilidades por unidades locales podrán ser consolidados para producir costos y utilidades a nivel regional y nacional.

Segundo: Costos por Productos

Una vez completada la distribución global de costos por Unidades Locales, se procederá a discriminar, dentro de la propia Unidad Local, los costos por productos. Esto implica hacer una nueva ronda de distribución dentro de la misma Unidad Local (y para cada una de ellas), a fin de asignar aquellos costos directamente asignables a los productos de colocaciones y de captaciones, si fuera el caso, así como los costos indirectos.

Ingresos por Unidades y por Productos

Los ingresos por cada producto deberán ser asignados a cada unidad local en base al Sistema de Cartera y de Contabilidad. Luego quedarán pocas cuentas de ingresos indirectos que deberán ser asignadas a las respectivas unidades locales y a los productos correspondientes. El Manual sugiere los procedimientos a seguir para asignar estos ingresos.

Inscripción de Datos Directos e Indirectos

Todo ingreso o gasto, en la medida de lo posible, debe ser asignado directamente a la unidad local o al producto que lo genera. Mayormente los ingresos son asignables directamente al producto y unidad local que los genera. Por otra parte, muchos gastos no son asignables directamente, especialmente cuando se trata de productos.

La entrada de datos al sistema SDC puede efectuarse en el lugar donde la administración contempla mejor para mantener los controles adecuados y minimizar los costos. Se contempla que la unidad de sistemas proveerá el software para evitar la doble entrada de datos, a la contabilidad y al SDC. Lo más común es que la entrada de datos se efectúe en la unidad que genera la transacción.

Los gastos pagados en las unidades locales pero que representan gastos indirectos o gastos directos de otra oficina local o una oficina regional o nacional, deben ser asignados a cuentas especiales temporáneas, para ser distribuidos luego, por personal con autorización de efectuar estas distribuciones. Para mejor seguridad, se recomienda no permitir al personal de las agencias locales, tener acceso a las cuentas de otra unidad local.

Datos Originales para SDC

La fuente principal de datos para SDC es la contabilidad, pero no es la única. El SDC requiere de su propia fuente de datos. En la primera etapa de funcionamiento se requerirán datos relativos a los costos directos de los productos que ofrece ECOFUTURO. Estos datos de costos directos serán componentes claves en apoyar a la Administración en la determinación de los Factores de Ponderación a ser asignados para cada producto.

Multiplicando los Factores de Ponderación por el número de clientes, cuentas o operaciones de cada producto, producirán los Parámetros de Distribución que se utilizarán para asignar los costos indirectos a los varios productos (esta metodología está explicada en detalle en el Manual).

Con tiempo, se recomienda que ECOFUTURO implemente un sistema de medir el tiempo que los funcionarios gastan realmente en administrar cada producto. Estos nuevos datos reemplazarán los Parámetros de Distribución. Para ello se requerirá de la colección de datos originales de parte de los funcionarios de ECOFUTURO que atienden directamente al público.

Implementación y Administración

Se supone que el Gerente General designará el responsable del manejo del Sistema de Determinación de Costos, que será uno de los ejecutivos claves de la empresa. Podrá ser otra persona asignado como el Encargado del SDC, quien administra diariamente los procedimientos del SDC. Esta persona tiene que entender el sistema de contabilidad y de cartera y será quien ingrese en el SDC los datos que emiten estos sistemas. Pero igual de importante es que el Encargado de SDC entienda perfectamente sobre las actividades que cumplen los distintos empleados en las diversas unidades. El Encargado puede conseguir este entendimiento por encuestas particulares y también por conocimiento recibido de la observación propia de cómo desempeñan los funcionarios sus trabajos.

Procesos de Establecer el Sistema

La asistencia técnica provee el Manual con las políticas, los procedimientos y las instrucciones para implementar el SDC. La implementación del sistema se inicia con el establecimiento del plan de cuentas para el SDC y con el logro de un acuerdo en la separación de los ingresos entre las agencias (primera etapa) y de los productos (segunda etapa). Logrando este acuerdo, se puede iniciar la inscripción de datos a las unidades indicadas.

Los primeros informes, muy preliminares aún, podrán salir el mes siguiente de la inscripción de los datos, dependiendo de los recursos disponibles para establecer el sistema. Sin embargo, normalmente se requerirán varios meses de emisión de informes y consiguientes revisiones de los mismos antes que los informes sean lo suficiente confiables como para adoptarlos como base para toma de decisiones por la gerencia.

Para mantener actualizado el sistema, se requiere constante atención, especialmente en cuanto a obtener los datos de utilización de su tiempo de parte de los funcionarios que atienden el público.

ACTIVIDADES PARA INICIAR Y MANTENAR EL SDC

A continuación se presenta un cronograma de actividades a ser desarrolladas para iniciar la utilización del SDC y hacerlo funcionar. Con un adecuado aporte de tiempo del personal de ECOFUTURO se puede implementar el SDC dentro de escasos meses y estar utilizando los resultados para la segunda mitad del año 2000.

1. Asignar y motivar el personal de ECOFUTURO
 - Asignar la persona responsable para el SDC, si es posible, un ejecutivo clave de la empresa.
 - Asignar el Administrador del SDC.
 - Asignar otros que apoyarán al administrador del sistema en conseguir los datos, procesarlos y emitir los informes.

- Comunicar a los administradores y a los empleados sobre los beneficios que pueden resultar del uso del sistema, y motivarlos a poner el esfuerzo suficiente para hacerlo funcionar.
2. Establecer el plan técnico de implementación
 - Establecer el plan de cuentas.
 - Establecer los procedimientos de conseguir los datos necesarios.
 - Iniciar la inscripción de los datos.
 - Iniciar el procesamiento de los datos y la emisión de los informes.
 - Establecer un cronograma realista de revisión de datos y de los informes para llegar a los informes suficientemente confiables como para incorporarlos en las decisiones gerenciales.
 3. Capacitar a los empleados involucrados en el SDC.
 4. Conducir una prueba del sistema con una Unidad Local.
 - Emitir el juego de informes.
 - Verificar con los usuarios la información presentada en los informes. Se debe verificar la forma de presentación y que los resultados sean razonables.
 - Efectuar los cambios indicados y repetir el proceso hasta que haya consenso en los informes.
 5. Conducir una prueba del sistema con todas las agencias.
 - Emitir el juego de informes.
 - Verificar con los usuarios si la información presentada en los informes es correcta y útil.
 - Efectuar los cambios indicados y repetir el proceso hasta que haya consenso en los informes.
 6. Implementar el sistema.

CASO PRACTICO

En el Manual de Sistema de Determinación de Costos hay un caso práctico, con datos ficticios pero aproximados a los datos en los sistemas contables y de cartera de ECOFUTURO. Este caso práctico estima los costos y utilidades por unidad local, y en la segunda parte establece el método para estimar los costos e ingresos para los varios productos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Junto al presente informe se ha preparado un Manual sobre Sistema de Determinación de Costos (SDC), el mismo que, una vez aprobado por el Directorio se recomienda disponer su implantación provisoria en la mayor brevedad posible a modo de prueba del sistema. Los primeros informes derivados de ello seguramente contendrán muchos aspectos que deberán ser corregidos a través de la práctica y de la concientización del personal involucrado en el mismo, siendo ello la mejor manera de disponer de un sistema confiable en el mediano plazo.

2. El SDC propuesto en este Manual se basa en el método Promedio de Costos Unitarios (PCU), esto es, sobre la base de los costos realmente insumidos. Si bien existen otras metodologías, se recomienda por el momento la utilización de la indicada por tratarse de la más práctica en una primera instancia y acorde con los objetivos planteados. Para una etapa posterior, se sugiere utilizar el sistema basado en el análisis pormenorizado de tiempos y esfuerzos (ABC) insumidos por los funcionarios, para lo cual habrá que diseñar otro sistema de información.
3. La Gerencia General deberá designar un responsable para la implantación, puesta en marcha y control posterior del SDC.
4. Para la implantación del sistema es conveniente y necesario acompañar el proceso con un plan de motivación y capacitación del personal involucrado, establecer un plan técnico apropiado y conducir una prueba del sistema en una unidad local en principio y luego en todas las agencias de la entidad.
5. La organización interna de ECOFUTURO deberá estar perfectamente estructurada e implementada, con las funciones y responsabilidades del personal debidamente delimitadas. Ello coadyuvará al buen funcionamiento del sistema. Esta organización involucra también la separación clara de los roles propios de la Oficina Nacional, Regionales y Agencias o Unidades Locales.
6. Cabe al Departamento de Sistemas la responsabilidad de diseñar los programas de cómputo que permitan convertir la información derivada del Plan de Cuentas oficial en información extra contable para efectos del SDC.
7. Cabe al departamento de Auditoría Interna diseñar los métodos y procedimientos de control interno necesarios para dar confiabilidad a los informes derivados del SDC.

ANEXO 1. PLAN DE TRABAJO

ECOFUTURO S.A. FFP

SOLICITUD DE ASISTENCIA TECNICA

ELABORACION DEL MANUAL DE DETERMINACION DE COSTOS Y PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS (20 Agosto 1999)

I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

ECOFUTURO es un Fondo financiero Privado recién establecido con autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras. Inició sus actividades al público en Junio de 1999.

Sus principales accionistas son 4 organizaciones no gubernamentales activamente involucradas en el microcrédito urbano y/o rural y con presencia nacional. Estas cuatro ONGs cuentan con experiencia con programas de crédito de entre 5 a 15 años.

A fin 1998 las 4 ONGs fundadoras tenían un capital combinado de US\$8 millones, y una cartera combinada de US\$ 18 millones con 40,000 prestatarios. Su nivel de mora ha sido bajo en los dos programas de crédito grupal y crédito individual.

Las ONGs fundadoras han decidido transferir sus actividades certificadas a ECOFUTURO en la medida en que éste abra oficinas en las localidades en que actúan. Las ONGs se dedicarán a actividades no certificadas.

La misión de ECOFUTURO es democratizar el acceso al microcrédito y crear riqueza para sus accionistas, llegando a ser una institución modelo dedicada al crédito masivo a micro productores y a micro empresarios rurales y urbanos.

ECOFUTURO ha adquirido un programa de cómputo usado por FFPs que incluye manuales operativos. Tanto el programa como los manuales están siendo modificados para que cubran mejor los requerimientos de ECOFUTURO.

ECOFUTURO planea implementar un agresivo plan de expansión en los primeros años. Para fines de 2000 planea contar con US\$ 5 millones en capital, US\$ 10 millones en cartera, y 10 oficinas en 4 departamentos del país.

Una parte importante de su estrategia es contar con un sistema de centros de costo y utilidades ("profit centers") y medir la rentabilidad de los mismos bajo un sistema de evaluación del desempeño en logros.

Implícita en esta estrategia de ECOFUTURO está el poder determinar la rentabilidad por cliente, por producto y servicio, por oficial y agencia. También, medir el uso y la rentabilidad de recursos patrimoniales que hacen las agencias.

Otra asesoría subsecuente definirá las políticas y los procedimientos de transferencias internas de costos e ingresos y la metodología para medir el desempeño financiero de las agencias.

Por lo anterior, se requieren los servicios de un experto para que desarrolle una metodología para calcular los costos unitarios consistente con las necesidades de ECOFUTURO y con sus sistemas contable y computarizado.

II. TAREAS

Para alcanzar los objetivos descritos el consultor deberá:

- Revisar el estudio de factibilidad de ECOFUTURO y entrevistar al Gerente General sobre su visión y estrategia institucional;
- Entrevistar al Gerente de Negocios, al Gerente Financiero, y al Jefe de Sistemas sobre los productos y servicios ofrecidos, sobre las captaciones, y sobre el sistema de información, respectivamente;
- Entrevistar al Gerente de Operaciones para conocer el sistema contable y los procesos operativos.

- Entrevistar al Asesor General para conocer la relación del trabajo con el proceso de consolidación institucional.
- Informar también al Sindico sobre el alcance del trabajo y obtener sus puntos de vista.
- Definir con el Gerente de Operaciones el plan de trabajo a seguir y el nivel de cooperación requerida por parte de personal de ECOFUTURO.
- Proponer posibles metodologías alternas a aplicar, indicando sus bondades, requerimientos y limitaciones.
- Desarrollar una metodología de determinación de costos por centros o grupos, consistente con el sistema contable y el sistema de información, que permita la toma de decisiones gerenciales y la preparación posterior de una política de transferencias de precios internos. Los centros o grupos de costos serán definidos en consultación con el Gerente General y otros asignados por él.
- Desarrollar un Manual instructivo para asignar los gastos operativos a los varios centros o grupos, con ejemplos relevantes a las operaciones de ECOFUTURO. El manual deberá indicar la forma de implementar la metodología de determinación y asignación de costos en las operaciones diarias de ECOFUTURO.
- ECOFUTURO, y no el consultor, será responsable de desarrollar la aplicación que requiera su programa de computo.

III. INFORMES Y PRODUCTOS

En la preparación del Manual, el consultor presentará informes de trabajo en cada visita, o por lo menos una vez al mes si no hubiera visita, indicando sus observaciones y el grado de avance del mismo.

Hacia el punto medio de la consultoría y antes de iniciar el mes final de trabajo, el consultor preparará un borrador del Manual y lo presentará a la Gerencia de ECOFUTURO para sus comentarios, los cuales estarán en no más de una semana calendario.

No más tarde que al terminar el periodo de trabajo, y antes de vencer los 4 meses calendario contados a partir del inicio del trabajo, el consultor presentará un Borrador de Informe Final conteniendo el Manual instructivo de determinación de costos operativos, incluyendo ejemplos de determinación de costos para los principales productos y sugerencias para adaptar la metodología al sistema de información gerencial computarizado.

El informe se entregará en la sede de ECOFUTURO en La Paz, escrita en el idioma Español en original y 3 copias. Se entregará también un diskette conteniendo el informe en Word 6.0 para Windows 95 o más reciente.

ECOFUTURO tendrá hasta 15 días calendarios para hacer llegar al consultor sus comentarios y observaciones, si los tuviere, de otra forma el Informe presentado se convertirá en el Informe Final.

El consultor tendrá 15 días calendario después de recibir oportunamente de ECOFUTURO sus comentarios y observaciones al borrador de Informe Final para preparar el Informe Final definitivo.

IV. PERSONAL

El consultor deberá contar con grado universitario en materia relevante como administración de empresas, economía, contabilidad o auditoría. Se prefiere un grado avanzado, particularmente un post grado en contabilidad de costos.

Se requiere un mínimo de 10 años de experiencia profesional, preferiblemente con 5 años de experiencia relevante en la determinación de costos unitarios de productos y servicios comerciales, particularmente en instituciones financieras. Se requiere una buena entendimiento con la aplicación de sistemas computarizados de determinación de la rentabilidad de cuenta, y de la rentabilidad por cliente en instituciones financieras.

El consultor deberá tener dominio suficiente del idioma Español para leer y redactar informes técnicos.

V. ENLACE

El consultor trabajará directamente bajo la supervisión del Gerente General y funcionalmente trabajará con el Gerente de Operaciones de ECOFUTURO, a quien presentará sus informes.

También deberá coordinar con el Asesor General de ECOFUTURO (consultor institucional financiado por USAID) y enlazarse con el Especialista en Microfinanzas de USAID Bolivia.

VI. LOGISTICA

ECOFUTURO proveerá al consultor un lugar de trabajo en sus instalaciones y el acceso a una computadora personal en horas de oficina.

El local de trabajo es la sede de ECOFUTURO en La Paz. El consultor podrá trabajar parte del tiempo en su propia oficina pero se estima un mínimo de dos, y posiblemente tres viajes a La Paz, de duración cada uno de entre una a dos semanas.

La demás logística (boletos aéreos, transporte local, reservaciones de hotel, etc.) es responsabilidad del consultor y/o de la empresa consultora.

VII. NIVEL DE ESFUERZO

El Nivel de esfuerzo es de 10 semanas (60 días) de trabajo en un periodo de hasta 4 meses calendario, contados desde el inicio de la consultoría.

ANEXO 2. PLAN DETALLADO DE TRABAJO

ECOFUTURO FFP

DETERMINACION DE COSTOS Y PRECIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1. Introducción

Este documento expone de una manera más detallada, el contenido de los Términos de Referencia originales referidos a la preparación de un “Manual de Determinación de Costos y Precios de Productos y Servicios.”

Se pretende, a través de un proceso de desagregación de las cuentas del Plan de Cuentas expuesto en el balance analítico oficial cerrado a la última fecha posible (setiembre 1999), y sin alterar su nomenclatura y contenido, y juntamente con un análisis del sistema de información interno, complementado con entrevistas y visitas a todas las sucursales y/o agencias de la entidad, organizar un esquema de información útil para la Gerencia General para adoptar decisiones basadas en los monitores del desempeño de los diferentes centros de costos y utilidades (*profit centers*).

2. Productos

Producto número 1

El Primer producto del módulo será el armado de una matriz de costos en función a la desagregación geográfica, es decir, las cuentas de resultados asignadas para todas y cada una de las unidades funcionales (sucursales o agencias), del siguiente tipo:

COSTOS TOTALES	UNIDAD 1	UNIDAD 2	UNIDAD 3	UNIDAD 4	UNIDAD 5

Si bien se manipularán valores contables, la intención final es del sugerir una metodología de distribución que permita en adelante a ECOFUTURO, practicar la distribución de costos geográficos en forma más o menos automática inmediatamente después de cada cierre contable y que permita además agregar cuantas sucursales o agencias nuevas se incorporen a la actividad.

Es cierto que pueden existir agencias meramente recaudadoras y otras meramente colocadoras, también puede ser que unas colocan sus productos gracias a la gestión de otras o por la Casa Central. Esto da la idea de tener necesariamente que registrar ciertas transferencias internas de costos e ingresos a fin de apropiar adecuadamente las partidas en función del esfuerzo cuantificado que realiza cada unidad. Estas transferencias internas requerirán de una metodología que finalmente permita medir el desempeño financiero depurado de las agencias, y esto está contemplado en el otro módulo de asistencia técnica.

Producto número 2

El segundo objetivo contemplado en esta etapa se refiere al desarrollo de una metodología para la apropiación de costos a los diferentes productos ofrecidos por ECOFUTURO o que se llevarán a cabo en el corto o mediano plazo, esto es:

De activo

- Crédito solidario
- Crédito de inversión
- Crédito para la vivienda
- Crédito para desarrollo (eventualmente)

De pasivo

- Caja de ahorros
- Depósitos a plazo fijo

Otros servicios

- Giros y transferencias
- Boletas de garantía

El conocimiento de estos costos por productos apoyará a la Gerencia General por ejemplo tomar decisiones del tipo:

- Es conveniente seguir dando crédito solidario o conviene discontinuar?
- En qué producto conviene hacer mayores esfuerzos?
- Cuál es el rango de tasas mínimas y máximas que se pueden aplicar sobre los depósitos sin poner en riesgo la solvencia de la entidad?
- Por cuanto tiempo se puede mantener un régimen de tasas preferenciales con fines de captar recursos frescos?
- Cuánto es lo máximo que se puede reducir la tasa activa para préstamos de distinta naturaleza y en distintas zonas geográficas?
- Cuánto es lo máximo que se puede reducir una tasa activa para préstamos de distinta naturaleza y en distintas zonas geográficas?

Como en el caso del Producto número 1, también aquí se desarrollará una metodología de apropiación de costos por productos a nivel de agencias.

3. Bases de distribución

Los criterios de distribución que se utilicen para apropiar costos e ingresos (ya sea número de cuentas activas o número de operaciones activas, lo mismo para operaciones pasivas, montos o combinaciones de estos conceptos, número de personal, metros de superficie, consumos de energía eléctrica, etc.), antes de desarrollarlas definitivamente serán consensuadas con la Gerencia General, a fin de asegurar que no existen razones por ejemplo de practicidad y de aplicación en general que pudieran no hacerlas recomendables, o que pueden no generalizarse para todas las unidades.

Una vez aceptados los criterios de distribución, se actuará en estrecha colaboración con el responsable de Sistemas para efectos de definir la tecnología computacional adecuada y compatible con la utilizada pro ECOFUTURO.

4. Entrevistas y visitas a las unidades en funcionamiento

Se harán visitas a las agencias de La Paz, El Alto, Patacamaya y Lahuachaca para objeto de tomar conocimiento *in situ* respecto del perfil de operaciones realizadas, su mercado objetivo, las funciones desarrolladas por sus funcionarios, en lo posible tiempos y movimientos, en general niveles de esfuerzos para el cumplimiento de sus funciones, todo ello tendiente a sustentar las sugerencias que pudieran hacerse para determinar bases de distribución de costos indirectos.

Para este propósito se elaborará un cuestionario tipo.

5 Otros productos

Otras formas de apropiación de costos, válido para toma de decisiones gerenciales, se refieren a la distribución por áreas de actividad (por ejemplo las áreas generales de captaciones y colocaciones) y a su vez por actividades pormenorizadas, como el sistema actividades based cost, lo cual amerita una segregación previa de funciones costeables.

Estos esquemas no están contemplados en esta parte de la consultoría por cuanto requiere mayor relevamiento de datos así como la adaptación de un software específico.

6 Cronograma de trabajo

SEMANA	TAREA
18 – 23 octubre	a) Planificación y nuevos términos de referencia más analíticos b) Definir alcance c) Preparar cuestionarios para agencias d) Entrevistas en Casa Central y alguna agencia
25 – 30 octubre	a) Esbozo de las bases de distribución de costos

	b) Detalle de tareas a realizar por ECOFUTURO
1—19 noviembre	Tareas por ser realizadas por ECOFUTURO
22-27 noviembre	<ul style="list-style-type: none"> a) Visita al resto de las agencias b) Compilar datos de los cuestionarios c) Revisar las tareas encomendadas a ECOFUTURO d) Comienzo del diseño del Manual
29 – 4 diciembre	Diseño del Manual en consulta con funcionarios y con el área de sistemas
6 – 11 diciembre	Reuniones con Gerencia y elaboración del informe preliminar
13-18 diciembre	Lectura del informe por parte de ECOFUTURO
Mas una semana (depende del tiempo que insuman las revisiones AID-BID0-ECOFUTURO)	Informe final conteniendo las sugerencias y comentarios de la Gerencia.

ANEXO 3. INFORME DE VISITA INICIAL

INFORME

A: Gonzalo Puente, Gerente General
ECOFUTURO S.A.F.F.P.

DE: Arvin R. Bunker, Consultor
Rodolfo Cardone, Consultor

RE: INFORME DE PRIMERA VISITA
CONSULTORIA PARA ELABORAR EL MANUAL DE COSTOS Y PRECIOS DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS

Entre los días 18 a 23 de octubre, los consultores Arvin R. Bunker y Rodolfo Cardone iniciaron los labores para elaborar un Manual de Costos y Precios de Productos y Servicios para ECOFUTURO S.A.F.F.P. En este período se han elaborado las actividades que se dan a la continuación.

- Han discutido con el Gerente General sobre la visión y la estrategia institucional, y específicamente sobre los objetivos a ser cumplidos por el trabajo de elaboración del manual que es el objeto de esta consultoría.
- Han elaborado un plan detallado de trabajo, lo cual se aprobó el Gerente General.
- Han entrevistado el Jefe de Sistemas y el Contador.
- Han hablado con el auditor interno.
- Han elaborado cuestionarios para ser llenados por parte de los oficiales de crédito, los encargados de las agencias locales y el gerente regional.
- Han elaborado un cuadro de datos a ser preparados por el contador o área de sistemas que trata de las operaciones en cada una de las cuatro agencias que actualmente están funcionando.
- Han definido en forma global y preliminar la estructura del plan de cuentas a ser establecidos en cada una de las unidades de ECOFUTURO.
- Han empezado en forma borrador a elaborar el manual instructivo para asignar los gastos operativos a las varias unidades.

El Gerente General designó el Sr. Wálter Gómez ser el coordinador a verificar que los cuestionarios sean llenados y regresados para que estén disponibles los datos al regresar los consultores.

El plan de completar la consultoría en una visita se interrumpió por tener el Sr. Cardone una consultoría en Méjico las próximas tres semanas. Los consultores deben regresar a La Paz para continuar sus labores aproximadamente el día 22 de septiembre.

cc: Weidemann Associates, Inc.

ANEXO 4. PERSONAS CONTACTADAS POR LOS CONSULTORES

- En la Oficina Nacional y Regional, La Paz
Gonzalo Puente, Gerente General
Edwin Miraval, Jefe de Sistemas
Angel Ramírez V., Contador Regional
Aquiles Escadero, Contador Nacional
Wálter Gómez, Gerente Regional La Paz
Gonzalo Araoz L., Gerente Nacional de Negocios
Antonio Valdivia D., Gerente Nacional de Operaciones
- En Patacayama se entrevistaron:
Sandra Montaña H., Encargado de Agencia
Luis Lima L., Oficial de Negocios
Ricardo Sarzuri L., Oficial de Negocios
- En Lahuachaca se entrevistaron:
Pablo Vasquez E., Encargado de Oficina
Francisco S. Machicado M., Oficial de Negocios
Marcos Ticonipa P., Oficial de Negocios (muy brevemente)
Alejandro Flores C., Cajero
- En El Alto se entrevistaron:
Germán Cruz, Jefe de Agencia
Douato Cirpa, Oficial de Crédito (rural)
Rolando Lima L., Oficial de Crédito (urbano)
Mirta Quisbert, Oficial de Crédito (urbano)
Eva Ramírez H., Oficial de Crédito (urbano)
- En La Paz se entrevistaron:
Raúl Achata T., Encargado del Equipo de Negocios y Oficial de Negocios
Jackeline Castro, Tesorera
Tehofanes Medina, Asistente de Negocios
Ronald Chaves, Encargado de Cartera
Sonia Luz Rodríguez L., Oficial de Negocios
Mónica Ayala F., Asesor Legal

ANEXO 5: DIAPOSITIVOS DE LA PRESENTACION A LOS EJECUTIVOS

Characteristics de Cartera por Agencia y Oficial de Negocios de Ecofuturo

	El Alto							Lahuacata			
	MQ urbano	RL urbano	ER urbano	DC rural	AY rural	Total	Promedio por oficial	MT rural	FM rural	Total	Promedio por oficial
Division del tiempo por producto											
Credito solidario, %	77	60	90	70	96	393	79	70	85	155	78
Credito individual, %	23	40	10	30	4	107	21	20	15	35	18
Credito de vivienda, %	-	-	-	-	-	-	-	10	-	10	5
Numero de creditos por producto											
Credito Solidario, no. clientes	107	179	193	192	385	1,056	211	293	120	413	207
Monto desembolsado, \$us	80,530	105,210	160,060	191,400	96,833	634,033	126,807	152,530	54,913	207,443	103,722
Promedio por cliente, \$us	753	588	829	997	252	600		521	458	502	
Credito Individual, no. clientes	11	36	9	6	6	68	14	19	6	25	13
Monto desembolsado, \$us	23,350	75,970	20,600	13,600	11,900	145,420	29,084	37,000	12,500	49,500	24,750
Promedio por cliente, \$us	2,123	2,110	2,289	2,267	1,983	2,139		1,947	2,083	1,980	
Credito de vivienda, no. clientes								5		5	5
Monto desembolsado, \$us								2,500		2,500	2,500
Promedio por cliente, \$us								500		500	
Credito PDLA				47	8	55	28				
Monto desembolsado, \$us				64,300	7,050	71,350	35,675				
Promedio por cliente, \$us				1,368	881	1,297					
Todos los creditos, no. clientes	118	215	202	245	399	1,179	236	317	126	443	222
Monto desembolsado, \$us	103,880	181,180	180,660	269,300	115,783	850,803	170,161	192,030	67,413	259,443	129,722
Promedio por cliente, \$us	880	843	894	1,099	290	722		606	535	586	
Numero creditos pueden atender tiempo completo											
Solidario (grupos)	80	250	150	250	250	980	196		150	150	150
Solidario (clientes)	240	750	450	750	750	2,940	588		450	450	450
Individual (clientes)	20	350	150	350	325	1,195	239		500	500	500
Vivienda (clientes)						-				-	

	Patacamaya				La Paz					Total	Promedio por oficial
	LL rural	RS rural	Total	Promedio por oficial	RA urbano	JC urbano	SR urbano	IG urbano	LC urbano		
Division del tiempo por producto											
Credito solidario, %	65	70	135	68	50	50	60	50	40	250	50
Credito individual, %	30	20	50	25	50	50	40	50	60	250	50
Credito de vivienda, %	5	10	15	8							
Numero de creditos por producto											
Credito Solidario, no. clientes	298	175	473	237	150	162	132	153	45	642	128
Monto desembolsado, \$us	129,764	91,330	221,094	110,547	236,770	232,320	168,600	267,270	38,080	943,040	188,608
Promedio por cliente, \$us	435	522	467		1,578	1,434	1,277	1,747	846	1,469	
Credito Individual, no. clientes	6	2	8	4	26	23	18	22	22	111	22
Monto desembolsado, \$us	7,500	3,500	11,000	5,500	78,000	57,500	36,000	66,000	66,000	303,500	60,700
Promedio por cliente, \$us	1,250	1,750	1,375		3,000	2,500	2,000	3,000	3,000	2,734	
Credito de vivienda, no. clientes	10		10	10							
Monto desembolsado, \$us	4,000		4,000	4,000							
Promedio por cliente, \$us	400		400								
Credito PDLA	19	163	182	91							
Monto desembolsado, \$us	15,000	90,500	105,500	52,750							
Promedio por cliente, \$us	789	555	580								
Todos los creditos, no. clientes	333	340	673	337	176	185	150	175	67	753	151
Monto desembolsado, \$us	156,264	185,330	341,594	170,797	314,770	289,820	204,600	333,270	104,080	1,246,540	249,308
Promedio por cliente, \$us	469	545	508		1,788	1,567	1,364	1,904	1,553	1,655	
Numero creditos pueden atender											
Solidario (grupos)	320	350	670	1,020	200	220	220	215		855	214
Solidario (clientes)	960	1,050	2,010	3,060	600	660	660	645		2,565	641
Individual (clientes)	600	680	1,280	640	250	200	200	200		850	213
Vivienda (clientes)	750	300	1,050	525	300	200	250	270		1,020	255

	Ecofuturo		Rural		Urbano	
	Total	Promedio por oficial	Total	Promedio por oficial	Total	Promedio por oficial
Division del tiempo por producto						
Credito solidario, %	933	67	456	76	477	60
Credito individual, %	442	32	119	20	323	40
Credito de vivienda, %	25	2	25		-	
Numero de creditos por producto						
Credito Solidario, no. clientes	2,584	185	1,463	244	1,121	140
Monto desembolsado, \$us	2,005,610	143,258	716,770	119,462	1,288,840	161,105
Promedio por cliente, \$us	776		490		1,150	
Credito Individual, no. clientes	212	15	45	8	167	21
Monto desembolsado, \$us	509,420	36,387	86,000	14,333	423,420	52,928
Promedio por cliente, \$us	2,403		1,911		2,535	
Credito de vivienda, no. clientes	15	8				
Monto desembolsado, \$us	6,500	3,250				
Promedio por cliente, \$us	433					
Credito PDLA	237	79				
Monto desembolsado, \$us	176,850	58,950				
Promedio por cliente, \$us	746					
Todos los creditos, no. clientes	3,048	218	1,760	293	1,288	161
Monto desembolsado, \$us	2,698,380	192,741	986,120	164,353	1,712,260	214,033
Promedio por cliente, \$us	3,470		560		1,329	
Numero creditos pueden atender						
Solidario (grupos)	2,655	221.25	1,320	264	1,335	191
Solidario (clientes)	7,965	663.75	3,960	792	4,005	572
Individual (clientes)	3,825	318.75	2,455	491	1,370	196
Vivienda (clientes)	2,070	172.50	1,050	210	1,020	146

ANEXO 6: DATOS SELECCIONADOS DE LOS CUESTIONARIOS